

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

# **COMPETITIVIDADE DAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIO DE FLORIANÓPOLIS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia

Por Marcelo Kehrwald

Orientador: Prof. Edvaldo Santana, Dr.

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

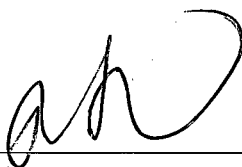
Palavras-Chave:     Administração Condominial  
                              Concorrência  
                              Padrão de Concorrência

Florianópolis, Novembro de 1999

## CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

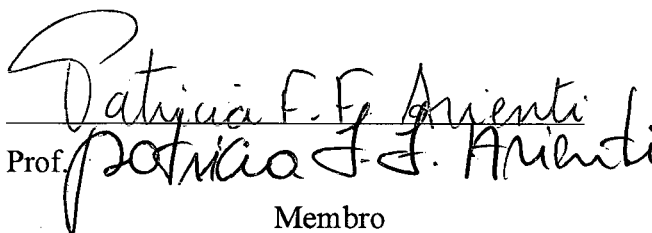
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 ao aluno Marcelo Kehrwald na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



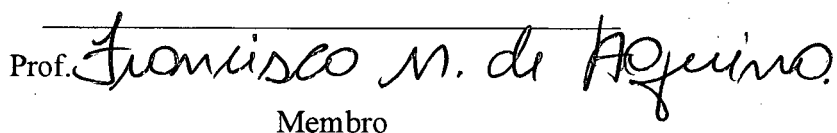
Prof. Orientador Edvaldo A. de Santana, Dr.

Presidente



Prof. Patrícia F. F. Arienti

Membro



Prof. Francisco M. de Aguiar

Membro

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	3
LISTA DE TABELAS.....	5
RESUMO.....	1
CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA.....	2
1.1 Introdução .....	2
1.2 Problemática.....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo Geral.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Metodologia.....	4
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 O Modelo de Porter para análise da concorrência.....	6
2.1.1 O poder de negociação dos fornecedores .....	7
2.1.2 Ameaça de produtos ou serviços substitutos .....	8
2.1.3 Poder de negociação dos compradores .....	8
2.1.4 A ameaça de novos entrantes.....	9
2.1.5 Rivalidade entre as empresas existentes.....	10
2.2 Estratégias competitivas genéricas.....	11
2.3 Padrão de concorrência – visão de Guimarães (1987).....	12
2.4 Padrão de concorrência – visão de Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997).....	15

CAPÍTULO 3 - CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS.....	19
3.1 Aspectos Histórico do Condomínio.....	19
3.2 Como Nasce um Condomínio.....	20
3.3 Administração do Condomínio.....	22
3.3.1 O síndico e Sub-Síndico.....	22
3.3.2 Conselho Consultivo.....	23
3.3.3 Conselho Fiscal.....	23
3.3.4 Perfil de uma Administradora de Condomínios.....	24
3.4 Características Básicas do Setor de Administração Condominial em Florianópolis.....	25
 CAPÍTULO 4 - 4. COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS EM FLORIANÓPOLIS.....	 29
4.1 Análise a partir do Modelo de Porter.....	29
4.1.1 O poder de negociação dos fornecedores .....	29
4.1.2 Ameaça dos produtos ou serviços substitutos.....	30
4.1.3 O poder de negociação dos clientes.....	31
4.1.4 A ameaça de novos entrantes.....	33
4.1.5 Rivalidade entre empresas existentes.....	34
4.2 Padrão de Concorrência do Setor .....	35
 CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 36
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 38
 ANEXO .....	 39
Anexo 1 - Questionário aplicado nas Administradoras de Condomínios.....	39
Anexo 2 - Características Básicas do Setor de Administração Condominial na Cidade de São Paulo. ....	43

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Empresas Prestadoras de Serviços e Condomínios com Algum Tipo de Serviço Terceirizado.....	26
TABELA 2 – Condomínios com e sem Serviços Terceirizados.....	26
TABELA 3 – Forma de Administração de Condomínio por Serviços de Empresas especializadas.....	28
TABELA 4 – Tipo de Administração Condominial em Florianópolis e em São Paulo.....	43

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar um setor que até pouco tempo atrás era desconhecido por muitos, mas cobiçado por um grupo de empresas que identificou nos condomínios residenciais e comerciais um nicho de mercado até então não explorado, a administração de condomínios.

O estudo foi centrado na discussão da competitividade das empresas especializadas em administração condominial em Florianópolis, considerando como referencial teórico o modelo de Porter (1991), para análise das forças competitivas. O trabalho levou em conta também uma pesquisa de campo e as características básicas do setor, a qual foi determinante para identificar o padrão de concorrência e as estratégias usadas pelas empresas.

Posteriormente observou-se que existem pressão das forças competitivas de ameaça de serviços substitutos, do poder de negociação dos clientes, a ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre as empresas existente.

## **CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA**

### **1.1 Introdução**

Este trabalho tem por objetivo analisar o mercado das Administradoras de Condomínios em Florianópolis, considerando-se o Modelo de Porter (1991), o qual tem como base o princípio das cinco forças competitivas. Além disso, fez parte, de forma secundária, do referencial teórico contido em Guimarães (1987) e Ferraz, Kupfer e Hague-nauer (1997), especialmente no que se refere ao conceito de padrão de concorrência.

A atividade de administração de condomínios em Florianópolis teve seu início no ano de 1973 com um escritório de contabilidade que notou uma pequena procura por parte dos síndicos em relação à contabilidade de seus condomínios. Foi assim que em 1984 surgiu uma empresa especializada somente em escrituração contábil para condomínios. Deste então veio crescendo o número de novas empresas no ramo.

Empresas de administração de condomínios, até pouco tempo atrás, eram confundidas com os escritório de contabilidade, pois os serviços que ofereciam se assemelhavam bastante. Hoje, o mercado de administração de condomínios está cada vez mais competitivo. Os clientes estão mais exigentes com relação a seus interesses, o que fez surgir novas empresas, ocupando os espaços deixados pelas menos eficientes.

Existem hoje em Florianópolis diversos condomínios, cada um com seu perfil diferenciado, cabendo, portanto, para que possa atender às diferentes necessidades de cada condomínio, às empresas de administração de condomínios serem capacitadas, terem pessoal qualificado, investirem em tecnologia e estarem sempre atualizada em relação a legislação.

No desenvolvimento deste trabalho procurou-se apresentar as diferenças de estratégias competitivas adotados pelas empresas especializadas em administração de condomínios, buscando-se configurar o setor e apresentando o padrão de concorrência existente.

## 1.2 Problemática

Havendo uma grande procura por moradia em condomínios, que possibilitem mais segurança, em geral tal demanda esbarra na questão polêmica de organizar as relações entre os condôminos. Para uma perfeita organização, o condomínio deverá ser bem administrado, seja pelo síndico eleito, seja por uma empresa especializada na prestação de tal serviço.

Para os condomínios satisfazerem estas necessidades, e por consequência serem bem sucedidos, será necessário serem bem administrados. Entra aqui o papel das administradoras de condomínios, que é o alvo principal deste trabalho. Tais empresas, hoje em dia, passaram a ser um fator-chave para o desenvolvimento dos condomínios.

O crescente número de novas empresas no ramo de administração de condomínios acirra a concorrência, tendo em vista que muitos síndicos não são acostumados a obterem informações sobre a empresa que lhe prestarão serviço, assim possibilitando a entrada de empresas não qualificadas para este serviço.

Das 398 empresas de contabilidade existentes em Florianópolis (cadastrados no Conselho Regional de Contabilidade – CRC), 182 prestam algum tipo de serviço a condomínios. Dentre estas, oito empresas são devidamente especializadas, prestando especificamente serviços a condomínios e são denominadas Administradoras de Condomínios, que dividem o mercado de 1.297 condomínios, residenciais e comerciais, de um total de 2.185 condomínios, conforme levantamento do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis de Santa Catarina (SECOVI/SC).

Diante deste cenário, as indagações que se fez são as seguintes:

- O setor de administração de condomínios atua com que padrão de concorrência ?
- Como as cinco forças competitivas do Modelo de Porter atuam no setor de administração de condomínios em Florianópolis ?
- Quais as estratégias competitivas que mais assegurariam uma posição de destaque frente às pressões que as forças competitivas exercem no setor de administração de condomínios em Florianópolis ?



## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar o padrão de concorrência existente no setor de administração de condomínios em Florianópolis e o que determina o conjunto de forças competitivas, aplicando o Modelo de Porter (1991).

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as formas de administração mais adotadas pelos condomínios existentes em Florianópolis;
- Identificar e analisar as estratégias adotadas pelas administradoras de condomínios frente à concorrência.

## 1.4 Metodologia

O trabalho elaborado teve como método básico de pesquisa o estudo multicaso, que consistiu na verificação, através da aplicação de um questionário entre as empresas, do padrão de concorrência do setor. Assim, para identificar e analisar a evolução do setor e de que forma as cinco forças competitivas atuam no setor de administração de condomínios. O questionário foi aplicado em uma amostra de seis empresas do ramo.

Ainda para alcançar os objetivos propostos foram utilizadas informações sobre o setor, as quais foram retiradas de fontes secundárias, como artigos específicos do setor, *sites* da internet, boletins de *home-pages* de associações relacionadas a administração condominial, livros, jornais e revistas também do setor.

Foram também levantado dados cadastrais das empresas do setor junto ao Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e quantificado o número de Condomínios de Florianópolis, através de dados obtidos junto ao Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis de Santa Catarina (SECOVI/SC).

Com base nos resultados obtidos na identificação das principais forças competitivas presentes no setor determinou-se algumas estratégias utilizadas no setor. Vale repetir que a análise dos resultados levam em conta o modelo de Porter.

## **CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Modelo de Porter para análise da concorrência**

Segundo Porter (1991), a intensidade da concorrência em uma indústria não depende exclusivamente dos atuais concorrentes. Pelo contrário, a concorrência em uma indústria depende de sua estrutura econômica básica, que envolve uma série de fatores além dos atuais concorrentes. Dessa forma, Porter apresenta um modelo que define o grau de concorrência em uma indústria como resultado da integração de cinco forças competitivas. São elas:

- poder de negociação dos fornecedores
- ameaça dos produtos ou serviços substitutos
- poder de negociação dos compradores/clientes
- ameaça de novos entrantes e
- rivalidade entre as empresas existentes.

Ainda conforme Porter (1991), a pressão conjunta destas forças determinam a rentabilidade da indústria, e, dessa forma, as forças mais acentuadas tornam-se cruciais para a implementação de estratégias competitivas. Neste sentido, Porter (1991, p.22-23), afirma que;

*"A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria, é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força."*

A intensidade da pressão de cada uma dessas forças é função da estrutura da indústria, ou seja, das características econômicas e técnicas intrínsecas a mesma. Portanto, a importância dos elementos que definem a estrutura de uma indústria, assim como a intensidade que cada força exerce, varia de indústria para indústria, e esta variação é determinada pelo conjunto das forças competitivas, as quais são caracterizadas abaixo.

### **2.1.1 O poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores em uma indústria representam uma ameaça ao terem poder de elevar os seus preços, ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Caso os fornecedores sejam concentrados, o que os torna poderosos, podem comprometer a rentabilidade da indústria quando esta não consegue repassar os aumentos de custos à seus preços.

No entender de Porter (1991), existem algumas circunstâncias que caracterizam um fornecedor poderoso:

- (1) quando os fornecedores são mais concentrados do que a indústria para a qual vendem;
- (2) quando os fornecedores não necessitam lutar contra produtos substitutos na venda para indústria, devido à ausência dos mesmos;
- (3) se a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Neste caso, as vendas que os fornecedores fazem para a indústria não são significativas comparativamente ao total de suas vendas;
- (4) se o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, principalmente se estes não forem armazenáveis;
- (5) quando os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados, ou o grupo desenvolveu custos de mudança (processos especiais, novos equipamentos, assistência técnica e outros);
- (6) se o grupo de fornecedores representa uma ameaça de integração para frente.

Porter (1991), avalia que também devem ser considerados como fornecedores os recursos humanos (por exemplo mão-de-obra qualificada), uma vez que quando a força de trabalho é bem organizada, ou quando acontece uma redução na oferta de mão-de-obra, o poder dos fornecedores de recursos humanos pode ser elevado.

### **2.1.2 Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

Os produtos ou serviços substitutos, representam uma grande ameaça às empresas, no que diz respeito a rentabilidade, pois em geral tais empresas estão competindo numa indústria que por sua vez está competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos.

Na realidade, quando a indústria possui produtos substitutos, estes podem reduzir os retornos potenciais, na medida em que forcem os preços a um teto menor do que as empresas podem fixar. Assim, aquela empresa que apresentar maiores vantagens em termos de preço e desempenho, exercerá maior pressão sobre os lucros da indústria.

### **2.1.3 Poder de negociação dos compradores**

Para Porter (1991, p. 40-41), "os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria".

Dependendo da sua situação no mercado, os grupos de compradores podem exercer pressão em relação à redução dos preços bem como em função da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais e exigências por maior qualidade dos produtos ou serviços. O poder de barganha dos compradores é grande quando as seguintes situações forem verdadeiras:

- (1) os compradores estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do fornecedor;
- (2) os produtos que ele compra não são diferenciados, pois existem muitos fornecedores alternativos, forçando os preços para baixo;
- (3) compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- (4) os produtos que os compradores adquirem da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- (5) o lucro dos compradores é baixo. O que torna os compradores mais sensíveis a preços;
- (6) a importância do produto da indústria para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;

- (7) o comprador tem total informação. Ou seja, comprador conhece os preços reais de mercado, as condições da demanda, os custos dos fornecedores, aumentando o seu poder em relação a informações deficientes. Assim, o comprador está em condições melhor para assegurar o recebimento dos preços mais favoráveis oferecidos a outros e pode contestar as queixas dos fornecedores de que sua viabilidade está ameaçada. (Porter, 1991).

#### **2.1.4 A ameaça de novos entrantes**

Existe sempre a possibilidade de novas entradas de empresas na indústria, que trazem consigo novas idéias, desejo de ganhar parcela no mercado e recursos para investimento. A entrada de um novo participante pode levar a uma queda nos preços, ou os custos podem ser inflacionados, consequentemente reduzindo a rentabilidade da indústria.

As aquisições de uma empresa já existente numa indústria por empresas de outras indústrias, caracterizando em processo de diversificação devem ser consideradas como entrantes, pois geralmente quem está adquirindo traz novos recursos para provocar mudanças na tentativa de novas posições no mercado. (Porter, 1991).

Na visão de Porter (1991), as principais formas de impedir a chegada do novo entrante são as barreiras de entrada, as quais podem ser praticadas através de:

- (1) economias de escala: permitem um declínio nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta;
- (2) diferenciação do produto: significa que as empresas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, forçando os entrantes a efetuarem despesas passadas para superar o vínculo das empresas e seus clientes;
- (3) necessidades de capital: significa o desembolso inicial muito grande das entrantes, pois, poderá não ser atrativo a não recuperação deste capital ao longo do período, sendo uma barreira importante, que representa o uso arriscado do capital;
- (4) custos de mudança: estes custos representam a aquisição de novos equipamentos, custos de treinamento dos empregados, entre outros;
- (5) acesso aos canais de distribuição: para garantir a distribuição do seu produto, uma empresa precisa dos canais, e se estes não são de fácil acesso, uma vez que os canais já

estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, isto pode dificultar a entrada de um novo participante na indústria, pois haverá a necessidade de convencer os canais a aceitarem seus produtos;

- (6) desvantagens de custos independentes de escala: que são fatores que em princípio, proporcionam vantagens plenas para as empresas estabelecidas, que não serão possíveis de serem alcançadas pelas entrantes, qualquer que seja o seu tamanho e a sua escala; e
- (7) políticas governamentais: que estão associadas às limitações feitas pelo governo no que diz respeito a licenças de funcionamento e limites ao acesso a matéria-prima.

### **2.1.5 Rivalidade entre as empresas existentes**

Segundo Porter (1991), as empresas são rivais em uma indústria porque disputam posições no mercado. Esta disputa caracteriza-se pelo uso de táticas como: concorrências de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes.

A rivalidade em uma indústria pode trazer bons ou maus resultados, dependendo do tipo de tática que será usada pelas empresas. A rivalidade na indústria é tão forte a ponto de gerar um padrão de ação e reação, permitindo que as empresas se aprimorem no sentido de se colocar num patamar melhor. Segundo Porter (1991), a rivalidade é consequência dos seguintes fatores estruturais:

- (1) concorrentes numerosos ou bem equilibrados: quando as empresas são numerosas, a probabilidade de divergência é grande, e as empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Por outro lado, quando a indústria é dominada por poucas empresas, são poucos os enganos quanto à força, e as empresas líderes podem impor disciplina, ou desempenhar papel de coordenador desde que estejam relativamente equilibradas em termos de tamanho ou recursos;
- (2) crescimento lento da indústria: transforma a indústria em um jogo de parcelas de mercado para as empresas que procuram expansão;
- (3) custos fixos altos de armazenamento: custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, que conduzem a redução de preços;

- (4) ausência de diferenciação ou custos de mudança: situação em que os compradores se baseiam em grande parte no preço, tendo em vista de se tratar de produtos de primeira necessidade, gerando uma pressão entre os concorrentes em relação aos preços;
- (5) capacidade aumentada em grandes incrementos: acréscimos elevados na capacidade de produção podem gerar um desequilíbrio crônico entre a oferta e a procura na indústria é o caso das economias de escala;
- (6) concorrentes divergentes: quando as estratégias e os objetivos entre as empresas são muito diferentes no que diz respeito a competição;
- (7) grandes interesses estratégicos: ocorre quando determinadas empresas procuram o sucesso no mercado através do sacrifício da lucratividade, trabalhando com preços abaixo da média, aumentando com isso a rivalidade e provocando maior instabilidade na indústria;
- (8) barreiras de saída elevadas: são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos.

## **2.2 Estratégias competitivas genéricas**

Segundo Porter (1991), a estratégia competitiva vem a ser o modo pelo qual uma empresa irá conseguir um posicionamento favorável na indústria e no mercado em que atua, através do desenvolvimento de estratégias que visem neutralizar os efeitos dos concorrentes. Além de manter uma posição favorável dentro da indústria, a empresa utilizar-se-á da estratégia competitiva como uma forma de conseguir uma rentabilidade no longo prazo.

Porém, o posicionamento favorável na indústria e a atratividade das indústrias podem ser modificados através do tempo. São estas características que tornam a escolha de uma estratégia por parte da empresa como algo a ser enfrentado em todos os momentos, modificando-se quando necessário a postura estratégica. (Porter, 1991).

Na prática a estratégia competitiva surge com o objetivo básico de possibilitar ao empresário uma visão de como se estruturar e sobreviver em um mercado concorrencial, possibilitando usar recursos que lhe proporcionará um destaque no mercado.



Na tentativa de neutralizar ou minimizar o efeito das cinco forças competitivas Porter (1991) sugere três abordagens genéricas:

- Liderança no custo total: o empreendedor buscará alcançar liderança no custo total dentro da indústria, utilizando-se de políticas funcionais orientadas para esse objetivo. O que se procura é a obtenção de baixos custos em relação à concorrência, ou seja, que a empresa seja líder em termos de custos, fazendo com que as barreiras de entrada aumentem pois o menor custo dificulta a entrada de novas empresas. Com custos baixos, a empresa fica em situação confortável em relação aos produtos substitutos pelo fato de poder baixar os preços. Assim, as altas margens proporcionadas pelo baixo custo podem ser reinvestidas em novos equipamentos, mantendo a liderança no custo.
- Diferenciação: a empresa procurará oferecer produtos ou serviços diferente dos demais ofertados pelos concorrentes de seu segmento, tornando-se única na indústria atuante. Desse modo provocando lealdade dos consumidores e menor sensibilidade ao preço, colocando, portanto, barreiras à entrada. Para tanto, buscará uma diferenciação em termos de marcas, produtos, qualidade, tecnologia etc. A diferenciação ocorre, principalmente, na estratégia de marketing, como, por exemplo, uma empresa pode diferenciar-se ao oferecer um serviço completo de assistência pós-venda.
- Enfoque: como o nome já diz, esta estratégia está associada ao sentido de focar/atender um determinado segmento dentro da indústria, sendo que este enfoque pode atender ao seu alvo estratégico mais eficientemente do que os seus concorrentes, satisfazendo melhor suas necessidades. É importante salientar que a estratégia de enfoque só terá êxito se visar atender a um alvo determinado, que é um segmento que não está tendo atendimento dentro da indústria.

### 2.3 Padrão de concorrência – visão de Guimarães (1987)

Conforme Guimarães (1987), a firma é definida como um *locus* de acumulação de capital. Na medida em que a firma é definida como um *locus* de acumulação de capital, crescimento e lucros aparecem como objetivos complementares. Pode-se afirmar que os

lucros são necessários para o crescimento da firma e que o crescimento é necessário para a manutenção e o aumento dos lucros.

A entrada de firmas numa indústria está relacionada à estrutura de mercado, e a relação entre o potencial de crescimento e o crescimento do mercado na indústria. Considerando haver ou não competições por preço, Guimarães (1987), classifica as indústrias como competitivas ou oligopolistas, discriminando suas características da seguinte forma:

➤ Indústria competitivas:

- não existe barreiras à entrada de pequenos produtores;
- os produtores com custos mais elevados são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero;
- as firmas marginais respondem por uma parcela não-negligenciável da produção total da indústria.

Com as características expostas por Guimarães (1987, p34), define que:

*“Em tais indústrias, variações de preço asseguram o equilíbrio entre a demanda e capacidade produtiva no contexto de flutuações cíclicas, tanto ao induzir variações na qualidade demandada quanto ao expulsar do mercado as firmas menos eficientes ou atrair novos produtores. Da mesma forma, variações de preço asseguram o equilíbrio de longo prazo entre expansão da capacidade produtiva e o crescimento da indústria, o aumento resultante de preço acarretará a entrada de novas firmas e aumentará os lucros e o potencial de crescimento dos produtores.”*

➤ Indústrias oligopolistas:

- existência de significativas barreiras à entrada;
- existência de significativos diferenciais de custos, refletindo economias de escalas; e
- fato de que os produtores com custos mais elevados têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e apresentam certa resistência financeira.

Na indústria oligopolista não há lugar para competição por preço. Segundo Guimarães (1987, p.35),

*“Na medida em que todos os competidores são capazes de responder a movimentos declinantes de preço, eliminando a possibilidade de expulsar firmas do mercado e de alcançar reduções da capacidade instalada da indústria, restringe-se a eficácia da competição por preço, já que seu impacto sobre as vendas de cada firma reflete apenas o aumento justificado pela elasticidade-preço da demanda da indústria como um todo.”*

No intuito de estabelecer o suprimento do mercado e da indústria, é proposto distinguir as duas formas de modificação da linha de produtos de uma firma, a fim de incorporar outros padrões de competição, que se dá pela diferenciação de produto e diversificação. A diferenciação, conforme Guimarães (1987, p.36):

*“... corresponde à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos. O conceito de nova mercadoria deve ser precisado. Em primeiro lugar, cabe observar que qualquer mudança nas características de um produto, tais como uma modificação em sua especificação ou uma melhoria de qualidade, dá origem a um produto novo (nesse sentido, um produto diferente é um produto novo). Além disso, uma mercadoria nova na linha de produtos de uma firma não é necessariamente um produto novo no mercado, uma vez que pode já ser produzido por algum de seus competidores.”*

A outra forma de modificar a linha de produtos de uma firma, a diversificação, é definida, conforme Guimarães (1987), como sendo a inclusão de uma nova mercadoria pela firma que será vendida em outro mercado de outra indústria no qual ainda não participa

Quando a competição pode se dar por preço ou por diferenciação, então a indústria está classificada em:

- **indústria competitiva:** onde existe competição por preço mas não por diferenciação de produto;
- **indústria competitiva diferenciada:** na qual ambos os mecanismos de competição estão presentes;
- **indústria oligopolista diferenciada, ou o oligopólio diferenciado,** onde existe competição por diferenciação de produto mas não por preço; e

- **indústria oligopolista pura ou oligopólio homogêneo**, onde não ocorre nem competição por preço nem por diferenciação de produto.

Nas indústrias focadas na diferenciação de produtos, a entrada de novas firmas encontrará muitas barreiras, pois tem-se o fato das grandes empresas atuantes deterem de tecnologia e também valer-se de sua marca, resultando em um certo grau de lealdade dos consumidores, que em alguns casos determinam a demanda, dificultando a entrada ou a ascensão das novas firmas. Por outro lado se houver o volume significativo de esforço de vendas pelas novas empresas, há possibilidade de transpor esta barreira atraindo um número pequeno de consumidores.

Nas indústrias que competem por preço, dependem da elasticidade cruzada da demanda pelos diversos produtos colocados no mercado, originando um quadro bastante complexo no momento de redução dos seus preços.

No oligopólio diferenciado, a existência de barreiras à entrada e o elevado nível de concentração da indústria, supõe que as firmas marginais apresentem taxa de lucro relativamente elevadas e certa resistência financeira. Não cabendo neste caso a competição por preço, mas aderindo a diferenciação e ao esforço de vendas para assim aumentar suas participações.

Nas indústrias em que a característica é o oligopólio homogêneo, há a existência de significativas economias de escala de produção e distribuição, focando a qualidade de produto, buscando vantagens absolutas de custos como estratégias de crescimento.

## **2.4 Padrão de concorrência – visão de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997)**

A competitividade é tratada em muitos estudos como a agregação das características de resultados de desempenho das empresas ou produtos. Percebe-se a convivência de duas famílias de conceitos de competitividade. Na primeira, conforme Ferraz (1997, p.1), “a competitividade é vista como um desempenho - a competitividade revelada”. Nesta família, é a demanda no mercado, que define a posição competitiva das empresas, aprovando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado. Portanto, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.2), “a competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de serviços no mer-

cado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos.”

Na segunda família, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.2), “a competitividade é vista como *eficiência* – a competitividade potencial”. Nesta família é a capacidade da empresa converter insumos em produtos com o máximo de rendimentos. Portanto, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.2), “a competitividade é um fenômeno *ex-ante*, isto é, reflete o grau de capacidade detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas.”

Para resolver tais limitações relativas às duas famílias de conceitos, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.3) define a competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Sendo assim, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, refletem as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepção quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inserida. O padrão de concorrência, neste caso corresponderá ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico, sendo portanto, um fator determinante das estratégias competitivas.

O desempenho competitivo das empresas, está relacionado ao acúmulo de capacitação em cada uma das atividades desenvolvidas. Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), a capacitação é o estoque de recursos de todos os tipos (materiais, humanos, informacionais, imagem, entre outros), detidos pela empresa e que está em constante modificação, tornando-se um processo permanente, visando a determinação das estratégias (gastos em aumento da eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing etc.), adequadas e voltadas para capacitá-las a concorrerem em preço, esforço de vendas ou diferenciação de produto conforme o padrão de concorrência vigente no seu mercado.

Assim, o padrão de concorrência é influenciado pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa.

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. E os padrões de concorrência apresentam duas características que são decisivas para a avaliação da competitividade, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997):

- idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva: a natureza setor-específica dos

padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade em cada mercado.

- mutáveis no tempo: ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial e, também, no ambiente econômico de forma geral

Os determinantes da competitividade, enfatizados por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.10), é como “um conjunto de fatores que, além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, sendo também relacionado à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo.”

Para tanto, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), definiu três grupos de fatores (externalidades), do ponto de vista analítico:

- os fatores empresariais: são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório.
- os fatores estruturais: são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência.
- os fatores sistêmicos: são aqueles que constituem externalidades para empresa produtiva, sob os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de investir.

De modo geral, os fatores empresariais e sistêmicos têm incidência mais horizontal, isto é, apresentam caráter mais genérico em termos das formas e intensidade com que influenciam a competitividade nos diversos setores industriais.

Por outro lado, os fatores estruturais apresentam um caráter setor-específico, refletindo mais diretamente as peculiaridades dos padrões de concorrência presentes em cada ramo produtivo ou em grupos de setores similares.

No que diz respeito à avaliação da competitividade, deve-se referir à indústria e ao mercado de atuação das empresas, pois é nesse espaço que há disputa por parcelas de mercado através da venda de produtos que, embora possam ser diferenciados em termos de diversos atributos (preço, qualidade, nível de sofisticação, prazo de entrega etc.), são tecnicamente similares no que respeita aos métodos de fabricação (Ferraz, Kupfer e Haguenauer, 1997).

Avaliar a competitividade significa para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.51), “identificar o padrão de concorrência – os fatores relevantes para o sucesso competitivo, sejam empresariais, estruturais ou sistêmicos –, verificar a sua importância setorial no presente e a que se pode esperar no futuro – esse componente preditivo é indispensável, particularmente na análise dos setores mais dinâmicos – e avaliar o potencial das firmas do país com relação a eles.”

Pode-se traduzir a avaliação da competitividade como a necessidade de elaboração de critérios multidimensionais de aferição do desempenho competitivo das empresas, privilegiando aqueles efetivamente relevantes de acordo com os padrões de concorrência vigentes em cada mercado e suas expectativas de evolução (Ferraz, Kupfer e Haguenuer, 1997).

## CAPÍTULO 3 - CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

### 3.1 Aspectos Histórico do Condomínio

Condomínio é uma palavra formada pela preposição “*com*” e do substantivo “*domínio*”, do latim *dominium* (direito de propriedade), assinalando a circunstância de ser propriedade pertencente a mais de uma pessoa, ou de domínio de vários, ou seja, “propriedade comum” (Lopes, 1998)

Segundo Lopes (1998), a preocupação com o aproveitamento do solo, posto que seja a tônica nas construções modernas, não constitui fato recente. Em Roma, o senso prático e utilitário de seu povo não era contrário à divisão jurídica e econômica do solo para melhor utilização. Ao contrário do que geralmente se afirma, o direito de propriedade, em Roma, não era ilimitado. Entretanto, as restrições ao direito de propriedade admitidas pelos romanos não chegavam ao ponto de aceitar a coexistência entre a propriedade exclusiva e a co-propriedade sobre as partes comuns. O proprietário do solo tinha domínio sobre a edificação nela construída.

Desde então, conforme Lopes (1998), o Direito Romano é praticamente a fonte que originou a constituição da estrutura em que a maioria dos povos reuniu as bases de suas instituições jurídicas. Os Legisladores lusitanos, em sua Ordenação, absorveram princípios fundamentais providos do Direito Romano, que não concordavam com a divisibilidade da propriedade horizontal, considerando como usos e costumes medievais a aceitação da possibilidade desse fracionamento. As ordenações já previam, naquela época, a divisão de uma casa entre dois senhorios, sendo que a um pertencia o sótão e ao outro o sobrado. Desde os tempos do Brasil colônia, até a promulgação do nosso Código Civil em 1916, os princípios legais das Ordenações regeram as relações do povo brasileiro.

O Brasil foi um dos primeiros países do mundo a dinamizar a sistemática condominial, o que ocorreu através do Projeto de Lei nº 649, de 1927, originário da Câmara dos Deputados. Tal decreto veio a se transformar, depois de longos estudos e debates, no



Decreto nº 5.481, de 25 de junho de 1928, rompendo o regime de condomínio absoluto, que não admitia propriedade divididas em planos horizontais, através de cotas ideais, podendo o condomínio dispor de coisa fisicamente indivisível.

A partir daí, admitiu-se a propriedade plena de unidades autônomas em formas de apartamentos, em edifícios de mais de cinco andares, isolados entre si, contendo cada um mais de três peças, e que se destinassem a escritórios e residências particulares, prevendo sua alienação no todo ou em parte.

Somente em 16 de dezembro de 1964 foi promulgada a Lei nº 4.591 que, em linhas gerais, disciplina adequadamente a propriedade horizontal e dispõe sobre a forma de divisão de propriedade (terreno e edificações) proporcionalmente à fração ideal, convenção, regimento interno, despesas, administração, seguro, assembléias etc., pertinentes ao condomínio.

Por apresentar-se obsoleta em muitos pontos de seu conteúdo, a Lei do Condomínio, por força do próprio progresso da vida, atualmente é complementada por novas legislações de outros setores, como a Lei do Inquilinato, o Código Civil, o Código de Defesa do Consumidor, a Convenção e Regimento Internos dos condomínios e jurisprudência já firmadas.

### **3.2 Como Nasce um Condomínio**

Considerando que para um condomínio possa de fato honrar com suas obrigações legais, deverá passar por um processo que, segundo Schwartz (1991), a etapa inicial do processo consiste em requerer, junto aos órgão competentes, alvarás para início da obra. Mediante as autorizações concedidas é que a incorporadora<sup>1</sup> efetuará o registro em Cartório de Registro de Imóveis, obedecendo às normas descritas na Lei nº 4.591 de 1964, (art. 32) e com os seguintes documentos:

- título de propriedade do terreno;
- certidões negativas de impostos federais;
- projeto de construção devidamente aprovado pelas autoridades competentes;

---

<sup>1</sup> Incorporadora é empresa construtora da edificação que passa, então, a comercializar as unidades individuais, ou também, empresas contratadas pela construtora para prestar tal serviço.

- memorial descritivo das especificações da obra projetada;
- avaliação do custo;
- minuta da futura convenção de condomínio que regerá a edificação (deverá obedecer a um padrão estabelecido por lei);

A partir desse registro no cartório é que a incorporadora poderá negociar as unidades autônomas da obra. Próximo ao término da obra, a construtora responsável solicitará uma vistoria do Corpo de Bombeiros e da Prefeitura, podendo então dar entrada no “habite-se” (documento que autoriza a ocupação e o uso do edifício).

Com esse documento em seu poder, a construtora responsável deverá, agora em caráter definitivo, registrar no Cartório de Imóveis a conclusão da obra, que se dá através do Instrumento de Instituição, Discriminação, Especificação e Convenção de Condomínio – Averbação. A seguir deverá ser realizada a primeira Assembléia Geral Ordinária (ou Extraordinária, se for o caso), na qual deverá haver a entrega oficial da obra aos condôminos, oportunidade em que também é aprovada a Convenção e o Regimento Interno (em função do quorum que é sempre significativo ou total). Nesta mesma ocasião devem ser eleitos síndicos, sub-síndicos e conselheiros, ser escolhida uma empresa administradora e também ser aprovado o valor do primeiro rateio do condomínio.

Com o condomínio entregue aos condôminos, os novos administradores deverão seguir as seguintes normas, segundo Schwartz (1996):

- providenciar a inscrição do condomínio na Receita Federal para obter o número do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, o CNPJ;
- fazer a inscrição do INSS;
- requerer junto à Prefeitura o desmembramento do Imposto Predial, o IPTU;
- registrar o Livro de Registro de Empregados e o Livro de Inspeção de Trabalho no Ministério do Trabalho;
- desvincular a conta de consumo de água da construção e cadastrar as respectivas economias;
- contratar o seguro do condomínio, conforme art. 13, da Lei nº 4.591, que estabelece o prazo de 120 dias, contados da data de concessão do ‘habite-se’, no valor de reconstrução, sob pena de ficar o condomínio sujeito a multa equivalente a um doze avos do Imposto Predial, cobrado pela Prefeitura;

### 3.3 Administração do Condomínio

O corpo administrativo de um condomínio é composto geralmente de síndico, sub-síndico e conselho consultivo e/ou fiscal. Essa composição permite inúmeras vantagens. O síndico, que na maioria das vezes tem outras ocupações, necessita eventualmente ausentar-se por motivos particulares ou profissionais. Nestes casos, o sub-síndico ou conselho consultivo assume imediatamente o seu papel (eventualmente), respondendo oficialmente pelas funções específicas.

#### 3.3.1 O síndico e Sub-Síndico

Conforme a Lei 4.591/64 – art. 22, o síndico é o representante legal do condomínio, em juízo ou fora dele, exercendo a administração do mesmo assessorado pelo conselho consultivo e sub-síndico, todos eleitos pela Assembleia Geral. O síndico pode ser condômino ou pessoa física ou jurídica estranha ao condomínio, salvo disposição contrária estabelecida em Convenção. Será eleito pela forma e prazo previstos na mesma, sendo que seu mandato não poderá exceder à dois anos, permitida a reeleição.

Ao síndico caberá as seguintes atribuições, conforme Lei 4.591/64 (art. 22 § 1º alínea a-g):

- a) representar, ativa e passivamente, o condomínio, em juízo ou fora dele, e praticar os atos de defesa dos interesses comuns, nos limites das atribuições conferidas por Lei ou pela Convenção;
- b) exercer a administração interna da edificação ou do conjunto de edificações, no que representa à sua vigilância, moralidade e segurança, bem como os serviços que interessam a todos os moradores;
- c) praticar os atos que lhe atribuírem as leis, a convenção e o regimento interno;
- d) impor as multas estabelecidas na lei, na convenção ou no regimento interno;
- e) cumprir e fazer cumprir a convenção e o regimento interno, bem como executar e fazer executar as deliberações da assembleia;
- f) prestar contas à assembleia dos condôminos;
- g) manter guardadas durante o prazo de cinco anos, para eventuais necessidades de verificação contábil, toda a documentação relativa ao condomínio.

Além destas, de forma usual cabe ao síndico outras funções correlatas, conforme discriminado por Schwartz (1996):

- selecionar, admitir e demitir funcionários fixando-lhes os salários de acordo com a verba do orçamento do ano, respeitando o piso salarial da categoria, com data base;
- arrecadar as taxas Condominiais;
- proceder a cobrança executiva contra os devedores;
- escolher empresas prestadoras de serviços ou terceiros para execução das obras que interessem ao edifício, desde que aprovadas na assembléia de condôminos;
- contratar seguro contra incêndio para o condomínio e demais coberturas;
- convocar assembléias gerais ordinárias e extraordinárias;
- comunicar aos condôminos, nos oito dias subsequentes à assembléia, o que foi deliberado;

O cargo de sub-síndico, que é também eleito por assembléia, tem como única função formal, substituir eventualmente o síndico, caso conste na Convenção do condomínio, pois nem todas prevêem o cargo de sub-síndico.

### **3.3.2 Conselho Consultivo**

É o órgão de consulta e assessoramento do síndico, composto por três condôminos, com mandato que não poderá exceder a dois anos, permitida a reeleição. O cargo tornou-se muito importante, pois, além de deliberar e opinar sobre os problemas do condomínio, "fiscaliza" a atuação do síndico. Portanto, o síndico estará salvaguardado em sua imagem, visto que todas as despesas são acompanhadas por um conselho que vê, antes de tudo, os reais interesses dos condôminos, avaliando gastos, necessidades, capacidade de pagamento dos moradores no caso de benfeitorias, entre outras medidas.

### **3.3.3 Conselho Fiscal**

É o órgão responsável pela análise e fiscalização das contas do condomínio. Portanto, o papel do conselho fiscal inclui o de analisar as prestações de contas do síndico

(normalmente em forma de balancetes mensais) e dar parecer favorável ou não sobre as mesmas para que os condôminos deliberem em assembléia específica sobre a aprovação ou não das contas do síndico referente à sua gestão.

### **3.3.4 Perfil de uma Administradora de Condomínios**

Com o mercado de administração condominial sofrendo uma concorrência significativa (como será vista no próximo capítulo) e o valor dos honorários cada vez caindo mais, será de muita prudência o condomínio analisar o perfil das empresas administradoras de condomínios. Contratar uma administradora de condomínios é uma tarefa extremamente complicada, mas, necessária, e que o síndico quase sempre tem que fazer. Neste caso, o condomínio estará delegando suas funções administrativas a uma empresa especializada que tenha sua confiança. Para certificar-se que a empresa está apta a exercer as funções do condomínio é seguido as seguintes informações a respeito:

- analisar a tradição da empresa no mercado e qual o tempo de atuação no mesmo.
- pedir uma relação dos condomínios por ela administrados, para checar as referências.
- exigir a apresentação de certidões negativas de cartórios de protestos, Receita Federal, INSS e Prefeitura.
- exigir comprometimento com os clientes, como organização, instalações, equipamentos e pessoal qualificado.
- Requerer apresentação de registros nos órgãos das classes competentes (CRA e CRC).

Com estes dados o síndico poderá então verificar os demais serviços oferecidos, que em sua maioria, em Florianópolis, são basicamente os seguintes:

- elaboração de balancetes mensais e anuais;
- elaboração e emissão de taxas de condomínio e de taxas extras de rateio;
- elaboração de previsões orçamentárias;
- controle de inadimplentes;
- controle da conta bancária;
- envio de correspondências via postal como circulares, taxas, editais, aos condôminos não residentes na região;

- elaboração de Convenção e Regimento Interno;
- providenciar registros formais como o Registro de Imóveis;
- representação e regularização do condomínio junto a órgãos públicos;
- convocação para assembleias de condôminos ordinárias ou extraordinárias;
- participação em assembleias;
- assessoria jurídica;
- elaboração de todo o trâmite da folha de pagamento de funcionários, como demais relativos ao setor pessoal;
- preenchimento e recolhimento de guias de INSS, FGTS, PIS;
- pagamentos de fornecedores, impostos e taxas; e
- vistoria periódica no condomínio com relatório de acompanhamento.

Destaque-se, porém, que os serviços de uma empresa de Administração de Condomínios, varia conforme a necessidade do condomínio, pois dentre os itens aqui citados alguns poderão ser descartados conforme solicitação do cliente ou conforme contrato entre as partes.

### **3.4 Características Básicas do Setor de Administração Condominial em Florianópolis.**

De modo geral, a principal atividade das administradoras de condomínios em Florianópolis é a prestação de serviços, a qual é remunerada através de honorários mensais, que são rateados entre os moradores de cada condomínio para a qual prestam os serviços.

Conforme levantamento do SECOVI/SC, existem em Florianópolis 2.185 condomínios, entre residenciais e comerciais, e conforme o CRC/SC existem 398 empresas de contabilidade no município de Florianópolis, sendo que 182 prestam, entre outros, algum tipo de serviço a condomínios. Dentre estas empresas, oito prestam especificamente serviços a condomínios, desde as funções administrativas até as funções contábeis. As empresas que exercem tais atribuições são denominadas de Administradoras de Condomínios.

Conforme levantamento do SECOVI/SC, existem 1.297 condomínios recebendo algum tipo de serviço terceirizado. O conjunto de administradoras de condomínios em Florianópolis, detém um montante de 636 condomínios como seus clientes, restando, por-

tanto, 661 condomínios que utilizam serviços de pessoas físicas ou jurídicas para confecção da parte contábil do prédio, conforme demonstrado na tabela abaixo.

**Tabela 1 – Empresas Prestadoras de Serviços e Condomínios com Algum Tipo de Serviço Terceirizado.**

Opções	Quantidade de empresas		Cond. com serviços terceirizados	
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)
Adm. de Condomínios	08	4,40	636	49,04
Outras empresas	174	95,60	661	50,96
Total	182	100	1.297	100

Fonte: Relatório de escritórios com empresas – SECOVI/SC

As oito administradoras de condomínios, que representam 4,40% de um total de 182 empresas, detêm, em seu conjunto, 636 condomínios, representando 49,04% do total de 1.297 condomínios. As 174 outras empresas, representando 95,60% do mesmo total de 182, detêm 661 condomínios o que representa 50,96% do montante de condomínios. Ou seja, ainda que haja um grande número de empresas, existe um elevado grau de concentração, o que pode caracterizar o setor como um oligopólio<sup>2</sup>.

Nota-se uma grande tendência dos condomínio optarem por empresas especializadas, já denominadas de administradoras de condomínios, do que somente um contador para confeccionar o balancete mensal.

**Tabela 2 – Condomínios com e sem Serviços Terceirizados**

Opções	Quantidade	Percentual (%)
Condomínios sem empresas terceirizadas	888	40,64
Condomínios com empresas terceirizadas	1.297	59,36
Total	2.185	100

Fonte: Relatório de escritórios com empresas – SECOVI/SC

<sup>2</sup> Este assunto é retomado mais adiante.

Os 888 condomínio restantes, que representam 40,64% do total de condomínios em Florianópolis, não têm qualquer tipo de administração terceirizada, ou encontram-se na informalidade, ou ainda só utilizam a auto-gestão, sem qualquer participação externa. Neste sentido, tais condomínios tornam-se clientes em potencial para as empresas de Florianópolis e, por isto, são bastante disputados.

De acordo com o caracterizado anteriormente, as oito administradoras de condomínios de Florianópolis dividem entre elas 636 condomínios. A tarefa de administrar um condomínio hoje em Florianópolis não é muito exigida se comparado com a cidade de São Paulo, mas é bastante ampla, sendo importante que se tenha um prévio conhecimento sobre a legislação do condomínio (Lei nº 4.591/64); dos funcionários (Consolidação das Leis do Trabalho -CLT – Decreto Lei nº 4.452/43 e seus anexos e as Convenções Coletivas da categoria – Sindicato); do consumidor (Código de Defesa do Consumidor – Lei nº 8.078/90). Além disso, é necessário o conhecimento dos tipos de administração, dos documentos envolvidos na fiscalização, dos tipos de manutenção e dos tipos de seguros. A união destas informações dá às administradoras de condomínios os fundamentos principais para uma administração eficaz, que facilita seu posicionamento entre as demais.

Com a necessidade de melhoria da qualidade de vida, aumentou a procura por serviços profissionais na área condominial, sendo assim cada vez mais condomínios buscam uma administração formal, passando a contratar administradoras de condomínios para exercerem aquelas funções pertinentes ao síndico, minimizando conflitos e obterem, em geral, maior eficácia na administração, manutenção e resolução dos problemas em seus edifícios.

Abrangendo três atividades possíveis na prestação de serviços, as administradoras de condomínios de Florianópolis oferecem as seguintes possibilidades: Administração Total, Administração Parcial ou Co-gestão e Assessoria Contábil.

Na Administração Total cabe à empresa o papel do síndico, o controle financeiro, contábil, pessoal e de manutenção, sendo os Conselho Consultivo e Fiscal os órgãos que fiscalizarão os atos da empresa. Tal empresa representará, ativa e passivamente, o condomínio, em juízo ou fora dele, e praticará os atos de defesa dos interesses comuns, nos limites das atribuições conferidas na Lei 4.591/64 e pela convenção do condomínio.

Numa Administração por Co-gestão, a empresa mantém o mesmo perfil da Administração Total, dividindo, na maioria dos casos, o controle financeiro e as decisões com o síndico do condomínio.



A terceira atividade na administração de condomínios é a Assessoria Contábil, que é limitada, como diz o próprio nome, aos serviços da parte de pessoal; de emissão de da taxa de condomínio e de emissão de balancetes. Existindo um síndico no condomínio, com o controle financeiro e manutenção, algumas empresas oferecem consultoria jurídica gratuita nas questões de ações trabalhistas e cobrança de taxas dos inadimplentes.

A forma de administração fornecida por empresas especializadas de Florianópolis estão definidas conforme tabela abaixo:

**Tabela 3 – Forma de Administração de Condomínio por Serviços de Empresas Especializadas**

Serviços	Quantidade de condomínio	Percentual (%)
Administração total	72	11,32
Co-gestão	79	12,42
Assessoria contábil	485	76,26
Total	636	100

Fonte: Pesquisa de campo – elaboração própria

Como pode ser visto na tabela acima, 636 condomínios que utilizam serviços de empresas especializadas, nota-se a preferência pela assessoria contábil (com 485 condomínios), representando 76,26%. A 'Co-gestão', com 79 condomínios, representando 12,42%, e, por último, a forma de administração total com 72 condomínios ou 11,32%. Convém destacar que a administração total pode render à empresa o correspondente monetário entre quatro a seis condomínios (dependendo de suas características) em relação às empresas que utilizam da forma assessoria contábil.

Em Florianópolis existe um único caso dito como "síndico profissional". É uma pessoa jurídica e só exerce a atividade se for eleito como síndico do condomínio com a administração total do mesmo. Por exigência própria, abre mão de qualquer outra forma de administração. Assim, os condomínios são selecionados conforme seu interesse, ficando este com um número reduzido de clientes. Pelo uso e costume, sua discriminação é puramente ilustrativa, pois no Cadastro Brasileiro de Ocupação (CBO), não consta registro de síndico profissional.

## **CAPÍTULO 4 - 4. COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS EM FLORIANÓPOLIS**

Neste capítulo é analisada de que maneira se caracteriza a competição no setor de administração de condomínios de Florianópolis, levando em consideração o Modelo de Porter (1991) os conceitos de padrão de concorrência de Guimarães (1987) e Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997).

Para este estudo foi realizado uma pesquisa de campo, através da aplicação de questionário, abrangendo uma amostra de empresas de administração de condomínios em Florianópolis, que correspondem a 75% do total de empresas especializadas em administração condominial.

O capítulo está organizado de forma a compreender, respectivamente, uma discussão do problema a partir da noção das cinco forças competitivas e a qual é concluída através do conceito de padrão de competição (ou concorrência).

### **4.1 Análise a partir do Modelo de Porter**

#### **4.1.1 O poder de negociação dos fornecedores**

O setor de administração condominial, em Florianópolis, tem duas características de fornecedores distintas. O primeiro são os fornecedores de diversos tipos de serviços, como por exemplo: limpeza, uniformes, carpintaria, eletricitas, encanadores, manutenção de elevadores, dedetização, jardins, piscinas, pára-raios, alarmes e gás entre outros. Estes fornecimentos são contratados pelas administradoras e executam seus serviços de acordo com um padrão acertado (informalmente) entre as partes. Em muitos casos, esses fornecedores são considerados como colaboradores ou parceiros da administração condominial, sendo importante para a manutenção do dia-a-dia dos prédios.

Cada um ou o conjunto destes fornecedores de serviços poderiam ter um elevado grau de poder de negociação, se não houvessem as inúmeras empresas ou autônomos atuando no mesmo ramo. Caso a administradora de condomínios já tenha seu grupo formado, as mesmas exigirão o máximo em relação à qualidade de seus serviços, tendo em vista o grande número de outras empresas fornecedoras do mesmo serviço. Portanto, por causa disso, as administradoras não hesitarão em trocá-las por uma concorrente. Da mesma forma, também não existe qualquer tipo de vínculo formal com as administradoras, caracterizando o baixo nível de poder dos fornecedores no setor.

A segunda característica do fornecedor identificado no setor é o de mão de obra qualificada, ou seja, o pessoal integrante do quadro funcional das administradoras de condomínios. Conforme identificou-se na pesquisa, 83% das empresas oferecem possibilidades para os funcionários se atualizarem, oferecendo participação em cursos, seminários ou algo do gênero. Convém destacar que, em média, a maioria dos funcionários têm o 2º grau completo (ou mesmo 3º grau incompletos), facilitando o desenvolvimento pessoal, que pode levar uma dada empresa à busca da qualidade na prestação de serviços.

Porém, como hoje a mão de obra ainda pode ser “lapidada” no interior da empresa, sem haver especialização específica a nível de 2º ou 3º grau, esta só se tornaria ameaça se fossem grupos externos muito fortes e, ao mesmo tempo, houvesse uma queda da oferta de mão de obra, que resultaria em maiores custos de contratação. Ademais, como para este tipo de mão de obra existe, quase sempre, uma oferta maior do que a demanda, as pressões exercidas pelo fornecedor de mão de obra não é tão relevante.

Em suma, o poder de negociação dos fornecedores no setor de administração condominial em Florianópolis é muito fraco e não ameaça as empresas nem seus custos.

#### **4.1.2 Ameaça dos produtos ou serviços substitutos**

Na relação de serviços prestados por uma administradora de condomínios, encontra-se, dentro das já citadas anteriormente, a atividade contábil do condomínio, que se resume na confecção da prestação de contas, em sua maioria em forma de balancetes mensais, na confecção da folha de pagamento dos funcionários do condomínio e na emissão do “bloqueto” bancário para pagamento da taxa de condomínio.

Estes três tipos de serviços já estão embutidos na gama de serviços prestados pelas administradoras de condomínios e é por esta razão que há uma grande preocupação

com relação a outras empresas, como, por exemplo, escritórios de contabilidade, que de certa forma se aproveitam da desinformação dos síndicos a respeito da administração condominial e acabam convencendo-os de que a contabilidade básica é praticamente a mesma coisa. Segundo os proprietários das empresas envolvidas (e entrevistados), é comum escritórios de contabilidade se passarem por administradora de condomínios, pois a “mentalidade do público alvo ainda consiste de pessoas com baixo nível de informação, cultivando ainda uma cultura provinciana, fazendo com que a adequação a novas tecnologias seja lenta e difícil”. Assim, algumas pessoas, que com o intuito de não acreditar no “novo”, “acabam ainda aceitando o contador como a pessoa que vai ajeitar tudo.” (frase de um dos entrevistados).

Esta desinformação acerca dos serviços ou do perfil de uma administradora de condomínios, na opinião de alguns empresários, faz com que haja espaço para serviços substitutos no setor, e este espaço, de acordo com os vários entrevistados, é motivo de preocupação.

Na verdade como pôde ser visto na tabela 1, há 174 empresas que fornecem algum tipo de serviço a condomínios, que em sua totalidade são escritórios contábeis, conforme relatório do SECOVI/SC.

Segundo informações obtidas a partir dos questionários, as administradoras de condomínios de Florianópolis estão em constante contato com as necessidades dos clientes e usam diversas formas e ferramentas para atuarem no mercado. Entre tais formas, encontra-se a diferenciação de serviços; a diversificação; o uso de novas tecnologias (“*software*”); o atendimento personalizado; e o *marketing*, este último ainda pouco expressivo (somente uma empresa utiliza com frequência).

Analisando os resultados acima, pode-se afirmar que a pressão dos produtos ou serviços substitutos no setor de administração condominial em Florianópolis é considerado forte.

#### **4.1.3 O poder de negociação dos clientes**

Os condomínios, clientes do setor em análise, são enquadrados como instituições sem fins lucrativos e o seu poder de negociação tem papel de especulador por serviços com qualidade, e compra a transferência de responsabilidade, a segurança, a tranquilidade e a promessa de que terá períodos mais tranquilos, dentro de um orçamento, e de forma

que satisfaça e atenda às suas expectativas, uma vez que as empresas executam seus serviços de forma relativamente homogênea, e aquela empresa que oferecer mais por menor custo será sem dúvida, a preferida pelo condomínio. Por outro lado, há condomínios que não se importam muito com qualidade dos serviços e procuram melhores preços, que poderá forçar os preços para baixo. Ou seja, ainda que as prestadoras de serviços procurem uma certa diferenciação, é através do preço que ocorre a competição.

As empresas se preocupam com o que o cliente almeja e procuram detectar as suas necessidades prementes, buscando novas tecnologias e soluções práticas para os seus problemas mais comuns. Mantendo sempre atualizada com a legislação vigente e os serviços oferecidos no âmbito das empresa do mesmo ramos, a empresa antecipa-se às necessidades de seu público alvo, formando, assim, um elo com a maioria de seus clientes, não deixando margens para serem feitos “leilões” entre outras empresas. Ou seja, criando uma certa lealdade por parte do cliente, conforme foi constatado na pesquisa de campo efetuada.

Outra razão que de certa forma é provável que reduza o poder de barganha do cliente, não sendo o principal motivo mas que poderá afetar o bolso dos moradores do condomínio, é o fato de que as administradoras de condomínios são eleitas por preferência da maioria em assembléias (reuniões de condomínio), e estão presas a contratos bilaterais que em geral abrange mandatos de um ano, com possibilidade de reeleição (ou prorrogação de prazo), também existindo cláusulas que prevê multas rescisórias, que de alguma forma poderá, de imediato, inibir o dispêndio desse valor aumentando a taxa de condomínio.

Com relação à formação de preço, a maioria das empresas seguem uma tabela sugerida pelo Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Consultoria, Perícias, Informações e Pesquisas da Grande Florianópolis, o SESCON, constando um preço mínimo. Nesta situação a negociação com os clientes é feita para adequação do perfil da empresa às necessidades do condomínio. Ou seja, as empresas de administração de condomínios procuram resistir ao poder de barganha dos clientes, utilizando uma tabela de sua entidade de classe, o que caracteriza um cartel.

Apesar disso, o poder de negociação dos clientes é relevante, pois são alvo de interesse mútuo com divergências em suas qualidades, obrigações e escolha por preços mais baixos.

#### 4.1.4 A ameaça de novos entrantes

A entrada de novas empresas no setor de administração de condomínios dá-se de forma relativamente fácil. O custo de entrada não é alto e não é necessário o desembolso de valores iniciais que não sejam liquidados ao longo do tempo. Isto facilita a entrada, por exemplo, de empresas não especializadas, como são os casos dos escritórios de contabilidade.

Todavia, paralelamente, há algumas barreiras à entrada, pois as empresas sólidas no mercado têm a lealdade de seus clientes, através da diferenciação de seus serviços, o que dificulta às novas empresas a superação deste vínculo. Além disso, as administradoras de condomínios já existentes, contam com alguns aliados importantes, como a localização já determinada, a qualificação do pessoal (as empresas novas teriam custos com treinamento), o "*know-how*" do serviço, marca (nome) e os registros específicos para exercer as funções (registro no CRC/SC e o registro no CRA/SC, este último com suas particularidades, ainda em discussão no sindicato da categoria). Existe ainda uma barreira, obtida pelos próprios clientes que procuram se resguardar e criam restrições como:

- pedir no mínimo três propostas de empresas distintas;
- consultar empresas indicadas por síndicos ou condôminos satisfeitos;
- verificar com atenção o contrato a ser assinado, a relação de serviços prestados ;
- verificar se a Administradora possui habilitação junto aos órgão competentes para prestar serviços à condomínios, como o CRA/SC e o CRC/SC;
- verificar com quem a empresa trabalha (bancos, fornecedores), seu capital social, quem são seus proprietários, se tem sede própria ou alugada, etc;
- verificar qual a forma de rescisão contratual prevista;
- optar por empresas com boa administração de recursos humanos, que tenha bons profissionais treinando periodicamente os funcionários dos edifícios;
- observar se no contrato há cláusula especificando que a administradora é responsável pelo pagamento de multas ou despesas extras decorrentes de seus erros. Como por exemplo: se não recolher o FGTS dos funcionários ou qualquer outro encargo ou tributo no prazo, deverá arcar com as multas;
- procurar saber se a taxa de administração é aplicada sobre a despesa ou a receita, ou honorários fixos e avaliar o que seria mais conveniente para o prédio; e

- verificar se a administradora cobra mensalidade extra ou 13º salário.

Caso haja esta verificação por parte dos clientes, torna-se um pouco mais detalhado o perfil da empresa. Contudo, hoje, no mercado em questão, são raros os clientes que fazem tal verificação. Assim, apesar de todo este conjunto de exigência e da competição por preço, a ameaça das novas entrantes é significativa, o que é determinado pelo baixo custo da entrada e pela grande quantidade de entrantes potenciais.

#### **4.1.5 Rivalidade entre empresas existentes.**

Todas as empresas consultadas para o desenvolvimento deste trabalho, admitem existir rivalidade entre as concorrentes e admitem também que a concorrência é desigual, pois o nível técnico não é igual entre todos. Elas admitem ainda que tentam, na medida do possível se preparar frente à concorrência, incluindo os próprios entrantes potenciais, no caso os escritórios de contabilidade.

No setor em análise, notou-se a dificuldade das empresas terem que concorrer com empresas que tentam com a redução de preço atrair clientes mais desinformados, pois aqueles clientes que são mais informados e estão diretamente em contato com os serviços ofertados preferem a qualidade dos serviços.

Outro fator importante identificado junto às empresas é o descaso das empresas novas no mercado (escritório de contabilidade) em relação aos conhecimentos necessários para a atuação no setor a cobrança de preços baixos, denegrindo a imagem das empresas especializadas e nivelando os preços por baixo.

As empresas do setor apostam na informação como diferencial competitivo e encontram-se, na medida do possível, em constante atualização de assuntos e serviços afins. Algumas empresas proporcionam a seus clientes e público em geral, consultas via “Internet”, onde colocam à disposição as informações a qualquer tempo.

A rivalidade das empresas existentes gera, portanto, forte pressão sobre o setor de administração condominial em Florianópolis, induzindo o preço ainda mais para baixo, não obstante a busca da diferenciação.

**Quadro 1 – Forças competitivas no setor de administração de condomínios de Florianópolis**

Forças competitivas	Pressão das forças
Poder de negociação dos fornecedores	FRACA
Ameaça dos serviços substitutos	FORTE
Poder de negociação dos compradores/cliente	FORTE
Ameaça de novos entrantes	FORTE
Rivalidade entre as empresas existentes	FORTE

Fonte: análise de pesquisa de campo

## 4.2 Padrão de Concorrência do Setor

Pelo que foi verificado nos resultados da seção anterior e pelos dados mostrados no capítulo III, o setor de administração de condomínios de Florianópolis se caracteriza como uma indústria competitiva diferenciada – compete por preço (principalmente) e por diferenciação –, apesar das tentativas de práticas comuns, em oligopólios (como a formação de cartel, diga-se de passagem muito fraco).

Além disso, fica constatado que o padrão de concorrência do setor é composto por dois elementos principais – o preço e a diferenciação –, os quais, como visto, são os fatores determinantes dos arranjos de competição utilizado pelas empresas.

Na prática, ainda que apresentem um desempenho não muito satisfatório – as entrevistas mostraram que grande parte das empresas não estão em boa situação financeira –, ainda assim as empresas do setor analisado procuram desenvolver suas estratégias a partir do padrão de concorrência, o que é consistente com o conceito de competitividade defendido em Ferraz, Kupfer e Haguenaue, (1997).



## **CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho foram analisadas as características básicas que determinam o conjunto das forças competitivas no setor de administração de condomínios de Florianópolis, suas principais formas de serviços oferecidas e o padrão básico de concorrência.

Para tanto, inicialmente verificou-se que no setor em questão as empresas não sofrem pressão dos fornecedores, sendo estes fracos e sem ameaçar as empresas e seus custos.

Quanto à ameaça dos serviços substitutos, pode-se considerar que é de grande relevância, tendo em vista o grande número de outras empresas (confundidas com empresas especializadas), que utilizam deste fator para então promover o descaso aos serviços das administradoras de condomínios, em prol de seus serviços similares, também contidos no perfil destas administradoras.

Apesar dos serviços oferecidos pelas administradoras de condomínios, serem oferecidos com diferenciação, o poder de negociação dos clientes exerce forte pressão sobre o setor, tendo em vista sua preferência por preços baixos e com qualidade e por Ter o serviço prestado uma certa homogeneidade entre as diversas empresas.

A ameaça de novos entrantes, por outro lado, exerce significativa pressão sobre o setor, pois o custo de entrada é relativamente baixo e permite também que empresas não especializadas se passem por administradoras de condomínios pela falta de uma fiscalização dos órgãos competentes e pela falta de informação do público alvo.

A rivalidade entre as empresas existentes é relativamente acirrada, não só porque há um número elevado de empresas, como também pela pressão dos clientes empurrando o preço para baixo.

O setor, de maneira geral, pode ser enquadrado como competitivo diferenciado, ainda que haja um razoável grau de concentração e uma tentativa de prática de cartel. Neste tipo de indústria, o padrão de concorrência tem dois elementos, o preço e a diferenciação.

Sob o ponto de vista teórico, observa-se que os modelos das cinco forças competitivas e de padrão de concorrência mostraram-se adequados para o estudo aqui desenvolvido e, o que é mais importante, pôde-se verificar que o modelo de Porter é uma importante ferramenta metodológica para identificar o padrão de concorrência de um setor, o que não deixa de ser uma boa contribuição da pesquisa aqui concluída.

O trabalho, no entanto, apresenta algumas limitações, sendo a mais importante delas os poucos dados existentes sobre o setor, de maneira específica os dados financeiros e de produtividade das empresas.

De qualquer forma, o setor mostra-se um campo bastante promissor para pesquisas e, na verdade, uma forma de aperfeiçoar um estudo tal como aqui desenvolvido seria, por exemplo, a abordagem do problema a partir da economia dos custos de transação, dado que a contratação (ou não) de uma administradora não deixa de ser escolha que envolve, também, a minimização dos custos de transação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Congresso Nacional. Lei nº 4.591/64. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Diário Oficial, 16-12-1964.

FERRAZ, João Carlos et al. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria.** Estado... Editora Campus, 1997

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma: Um estudo de organização industrial.** Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1987.

LOPES, João Batista. **Condomínio.** 6. ed. São Paulo: 1998

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991

SCHWARTZ, Rosely Benevides de Oliveira. **Revolucionando o Condomínio:** 1.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1991.

## ANEXO

### Anexo 1 - Questionário aplicado nas Administradoras de Condomínios

- 1 – Nome da Empresa:.....  
Endereço: .....  
Data fundação: ..... se preferir só o ano: .....  
Possui registros legais (CRC, CRA, OAB, etc.): ..... quais: .....  
Nome do Responsável pelas informações:.....  
Cargo:..... Telefone: .....
- 2 – Número de funcionários: .....
- 3 – Número de Condomínios para o qual a empresa presta serviço:  
.....
- 4 – Qual atividade entre as seguintes, que a empresa atua (preencha em % cada item)  
☐ ..... % Administração Total do Condomínio  
☐ ..... % Administração por Co-gestão (com síndico mais a Administração total)  
☐ ..... % só Assessoria Contábil
- 5 – Número de funcionários ligados diretamente a prestação de serviços:.....
- 6 – Os funcionários da empresa têm qual instrução: (especificar em % cada item escolhido)  
☐ ..... % até a 5ª série do primário  
☐ ..... % com 1º grau incompleto  
☐ ..... % com 1º grau completo  
☐ ..... % com 2º grau incompleto  
☐ ..... % com 2º grau completo  
☐ ..... % com 3º grau incompleto  
☐ ..... % com 3º grau completo  
☐ ..... % com especialização  
☐ ..... % outros:.....

- 7 – Os funcionários da empresa têm algum tipo de treinamento/ atualização para exercer o cargo:
- ( ) sim. Qual?.....
- ( ) não.
- 8 – Dos funcionários da empresa quantos são aptos a orientar os clientes em relação a legislação do Condomínio (especificar em %): ..... %.
- 9 – A empresa ministra cursos para os clientes:
- ( ) sim. Quais? .....
- ( ) não.
- 10 – Os serviços para os clientes, têm as seguintes preferências:
- ( ) preferem preço baixo
- ( ) preferem qualidade
- ( ) preferem preço baixo e qualidade
- ( ) preferem diferenciação nos serviços
- ( ) outros:.....
- 11 – Seus clientes são exigentes:
- ( ) no prazo de entrega
- ( ) no atendimento personalizado
- ( ) na apresentação da empresa e funcionários
- ( ) na localização
- ( ) outros: .....
- 12 – A localização dos Condomínios/clientes: (admite-se várias respostas, especificar em %)
- ( ) ..... % no centro de Florianópolis
- ( ) ..... % na Grande Florianópolis
- ( ) ..... % nas praias
- ( ) ..... % outros: .....
- 13 – Existe concorrência de outras empresas no setor de Administração de Condomínios em Florianópolis ?
- ( ) sim.
- ( ) não.
- 14 – A empresa está preparada para o mercado concorrencial?
- ( ) sim.
- ( ) não.
- 15 – Que tipo de estratégia a sua empresa adota para atuar no mercado concorrencial, entre as opções abaixo: (admite-se várias respostas)
- ( ) baixo custo
- ( ) prazo no pagamento
- ( ) marketing (especificar: .....)

- ☐ diferenciação de serviços
- ☐ diversificação
- ☐ nova tecnologia (equipamentos de informática, software, etc.)
- ☐ filiais
- ☐ promoções (especificar: .....)
- ☐ atendimento personalizado
- ☐ informativos aos síndico e condôminos
- ☐ publicação de jornais / revistas
- ☐ aperfeiçoamento do quadro funcional
- ☐ outros: .....

16 – De que forma a concorrência influencia em sua empresa:.....

.....

17 – A concorrência no setor de Administração de Condomínios é desleal?

☐ sim. Porque?.....

☐ não.

18 – A concorrência de outras empresas no setor, influenciam na formação do preço?

☐ sim. Porque? .....

☐ não.

19 – Existe algum tipo de tabela para formação de preço?

☐ sim. Qual? .....

☐ não.

20 – O preço cobrado pelo serviço prestado, cobre seus custos?

☐ sim.

☐ não.

☐ as vezes. Porque? .....

21 – Existe negociação de preço com os clientes?

☐ sim. De que forma? .....

☐ não. Porque? .....

22 – A empresa utiliza contrato assinado com os clientes, discriminando os serviços?

☐ sim.

☐ não. Porque? .....

23 – O faturamento mensal de sua empresa com Administração de Condomínios é (em R\$):

☐ até 4.000,00

☐ de 4.001,00 a 8.000,00

☐ de 8.001,00 a 12.000,00

☐ de 12.001,00 a 16.000,00

- ☐ de 16.001,00 a 20.000,00
- ☐ de 20.001,00 a 24.000,00
- ☐ de 24.001,00 a 30.000,00
- ☐ acima de 30.000,00

24 – Na sua opinião é fácil entrar no mercado de Administração de Condomínios em Florianópolis?

- ☐ sim.
- ☐ não.

Justifique sua opção: .....

25 – O investimento inicial para abrir uma empresa de Administração de Condomínios é (aproximadamente) em R\$:

- ☐ até 3.000,00
- ☐ até 5.000,00
- ☐ até 8.000,00
- ☐ até 10.000,00
- ☐ até 15.000,00
- ☐ acima de 15.000,00

26 – Para a recuperação do investimento inicial é necessário quanto tempo?

- ☐ até 6 meses
- ☐ até 1 ano
- ☐ até 2 anos
- ☐ até 3 anos
- ☐ acima de 3 anos

27 – Na sua opinião qual a expectativa com relação ao mercado.

.....  
.....

28 – Deixe aqui sua opinião/sugestão ou comentário a respeito da Administração de Condomínios:

.....

Anexo 2 - Características Básicas do Setor de Administração Condominial na Cidade de São Paulo.

O setor de condomínios no Brasil representa um segmento econômico dos mais importantes, não apenas no que diz respeito ao consumo, como também ao aspecto social, em razão de seu principal gerador de empregos. Segundo a Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo (AABIC), só na Grande São Paulo existem cerca de 30 mil condomínios, 25 mil deles residenciais, o que corresponde a cerca de 1,2 milhão de famílias residentes ( ou quase 5 milhões de pessoas). Em termos de emprego, são 200 mil trabalhadores diretamente absorvidos. Segundo a AABIC, a movimentação financeira do setor condominial paulistano, com base na arrecadação mensal média por edifício, oferece um giro médio anual de R\$ 5 bilhões.

A AABIC encomendou um trabalho de pesquisa sobre o mercado da administração condominial, e o resultado obtido foi que do montante de condomínios na Grande São Paulo, cerca de 20% é gerida pelo sistema denominado “autogestão”, 9% é gerido pelo sistema misto, ou seja, terceiriza parte dos serviços administrativos e 71% possui uma pessoa física ou jurídica (administradoras de condomínios) lhes prestando serviços de administração condominial., conforme comparação feita na tabela a seguir.

Tabela 4 – Tipo de Administração Condominial em Florianópolis e em São Paulo

Tipos de administração	Condomínios em Florianópolis		Condomínios em São Paulo	
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)
Administração Total	72	3,30	21.300	71
Co-gestão	79	3,62	-	-
Assessoria Contábil	1.146	52.45	2.700	9
Auto-gestão (s/ empresas terceirizadas)	888	40,63	6.000	20
Totais	2.185	100	30.000	100

Fonte: Pesquisa de campo - Out/99 e informativo AABIC – Out/99



Segundo levantamento da AABIC, o perfil das empresas de administração condominial em São Paulo, varia muito, a maior empresa do mercado tem sob sua administração cerca de 1.900 condomínios e uma empresa de médio porte administra em torno de 120 condomínios.

Outras formas de administração condominial que diferem ao de Florianópolis, são a do síndico profissional, que segundo Schwartz (1996) é a administração realizada por pessoas que em geral não residem no prédio e são pagas para exercer a função, e que normalmente têm noções de contabilidade, legislação trabalhista e aplicações financeiras.

Este profissional em geral tem vários condomínios sob sua administração ao mesmo tempo, podendo cobrar seu serviços com base no número de apartamento ou na arrecadação do prédio, podendo ser contratado mediante assinatura da carteira profissional, ou pelo contrato assinado por ambas as partes.

Outra forma é a Co-getão, que se assemelha a assessoria contábil praticada em Florianópolis, onde a administração é realizada pelos próprios condôminos, com auxílio de profissionais externos. Nesta forma poderão ser contratados serviços de um contador, advogado ou de uma administradora de condomínios, para executar a parte burocrática da administração do prédio.

E existe a administração por auto-gestão, também realizada pelos próprio condôminos, porém sem auxílio externo, podendo uma comissão de moradores ser eleita para cuidar da administração de edifício, normalmente tendo a isenção de suas taxas de condomínio como pagamento dos serviços ao condomínio.

O mercado da administração condominial em São Paulo conta com o suporte da AABIC, entidade fundada em 1978, que congrega um expressivo número de empresas do ramo, procurando aprimorar seus serviços através de orientação quanto ao princípio ético, padronização de serviços, formação de profissionais especializados, assessoria jurídica e divulgação da importância da classe junto a sociedade.

Esta entidade hoje ministra cursos, ventos, palestras, encontros de síndicos, administradores, funcionários de condomínios promovendo a busca da qualidade na prestação de serviços. Com parceria com o sindicato da classe o SECOVI/SP, objetiva a formalização do mercado imobiliário na Grande São Paulo, tendo como uma de suas metas a integração das empresas prestadoras de serviços a condomínios.

A AABIC disponibiliza aos seus associados e consumidores em geral, diversos produtos e serviços, entre eles o Referencial para fixação de honorários mínimos para ad-

ministração de condomínios; Bolsa de salários para funcionários; o Ipevecom – Índice de variação dos custos de condomínios e o Ipevemar – Índice de variação dos alugueis residenciais. Desta forma a entidade dá suporte às empresas de administração condominiais, síndicos, funcionários e demais profissionais envolvidos na área de condomínios.